
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS: UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

Marisa Hidalgo Peñate

(maria.hidalgo109@alu.ulpgc.es; marisa.penate@outlook.com)

Margarita Fernández Monroy

(margarita.fernandez@ulpgc.es)

Lucía Melián Alzola

(lmelian@dede.ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El estado de crisis de un país exige a sus habitantes estar preparados para enfrentarse a cambios en períodos cortos de tiempo. Igualmente, las organizaciones como dinamizadoras de la economía de una región, deben disponer de los recursos necesarios para gestionar estos cambios. A ello no es ajeno el sector turístico, por lo que el objetivo de este trabajo se centra en analizar el comportamiento y la gestión de las organizaciones hoteleras en Gran Canaria en situaciones críticas. De forma específica, de la revisión de la literatura se identifica un conjunto de medidas que permitirían hacer frente a contextos adversos. A partir de aquí, tomando como referencia las respuestas de un panel de expertos en turismo, se valora el grado en que tales medidas son aplicadas actualmente por las unidades hoteleras y hasta qué punto son exitosas en la gestión de las crisis. Las principales conclusiones extraídas tienen que ver, por un lado, con la disposición reactiva, más que proactiva, de los hoteles a responder ante situaciones de crisis y, por otro lado, con que las medidas de gestión de crisis más exitosas, según los expertos, no se corresponden siempre con las medidas más utilizadas por los hoteles en contextos de adversidad y riesgo.

PALABRAS CLAVE

Gestión de crisis, sector hotelero, Canarias.

ABSTRACT

The state of crisis of a country requires its citizens to be prepared to cope with the changes in short periods of time. Likewise, organizations, as catalyst for the economy of a region, must have the necessary resources to manage these changes. This situation is not unrelated to the hospitality sector. While hospitality sector is dealing with this situation as well, this paper aims to analyse the behavior and management of hospitality sector in critical periods of the time in Gran Canaria. Specifically, the literature review identified a set of measures for dealing with adverse contexts. Then, considering the responses of a panel of tourism experts, we analyze in which degree such measures are actually applied and which one has a successful impact on management of those critical situations. The main conclusions reveal that, first, hotels have a disposal more reactive than proactive to face crisis situations and, second, the crisis management measures recommended by most experts do not always correspond with the set of measures used by hotels in contexts of adversity and risk.

KEYWORDS

Crisis management, hospitality sector, Canarias.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico actualmente ocupa un lugar muy importante en las economías de los países. Su contribución al PIB (Producto Interior Bruto) es tan significativa que muchos estados/países dedican grandes esfuerzos a la planificación y gestión de esta industria. Los países que tienen mayor experiencia en la dirección del turismo conocen los beneficios que este sector aporta, destacando la creación de empleo gracias al gran número

de empresas que la propia industria es capaz de albergar. Como industria multidisciplinar, permite la sinergia de diferentes tipos de organizaciones que se agrupan por áreas o sectores. Entre los distintos sectores que reúne esta industria se encuentran el sector del transporte, de viajes, de empresas de ocio, de restauración, de turoperación o el sector hotelero.

Así pues, el sistema turístico abarca todo el conjunto de actividades de producción y distribución de bienes y de servicios, de las diferentes industrias que integran el sector y cuyo objetivo final es maximizar la experiencia del turista. Esta diversidad de la naturaleza de los productos/ servicios turísticos tiene como consecuencia que las organizaciones turísticas dispongan de estrategias y diseños organizativos heterogéneos, si bien también interrelacionados. De esta forma, aquellas organizaciones integradas en un destino se verán afectadas por la forma en que este se orienta al mercado, lo que supone que el gobierno de un país ha de trabajar en la planificación de objetivos estratégicos que dirijan el turismo de forma exitosa, potenciando que todos los agentes implicados estén preparados para enfrentarse a cambios acelerados en períodos de tiempo muy cortos.

Al respecto, la inestabilidad económica y social que caracteriza el contexto actual constituye un escenario que pone a prueba la capacidad de un destino para hacer frente a situaciones de crisis que demandan tanto cambios graduales como urgentes. Efectivamente, como advierten Paraskevas y Altinay (2013) y Cheng y Jahari (2014), el sector turístico se ve afectado de forma directa e indirecta, por su complejidad y dimensión internacional, por diversas situaciones críticas o adversas. La importancia de la gestión de las crisis se pone de manifiesto por el número creciente de trabajos académicos que abordan este tema, lo cual es subrayado por Williams, Stewart y Larsen (2012) cuando revelan que la gestión de la crisis constituye un área de investigación presente y futura destacada dentro de la literatura. En tal sentido, también la literatura relevante evidencia la preocupación que determinadas situaciones críticas ejercen en el sector turístico (Glaesser, 2006; Israeli, Mohsin y Kumar, 2011; Rodríguez-Toubes, Muñiz y Fraiz Brea, 2011; Orian y Gheres, 2012). En consonancia con esta coyuntura, Dirk Glaesser, coordinador de la unidad de riesgos y emergencias de la Organización Mundial del Turismo, señala que el sector turístico está

casi siempre entre las primeras industrias afectadas por una crisis, incluso sirviendo como alerta temprana del estado crisis a otros sectores (Hosteltur, 2012). Y así, de forma específica, el sector hotelero, como parte integrante de la industria turística, se ve afectado por todos aquellos cambios que ocurran a niveles superiores e inferiores a él.

En este sentido, la crisis económica iniciada a finales de 2007 ha supuesto un punto de inflexión para la actividad empresarial mundial sobre la visión estratégica y organizativa que tienen las organizaciones a nivel global; y de ello no ha sido ajeno el sector turístico. En esta industria, considerada como un sector fragmentado (Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2010), las organizaciones han de disponer de estrategias específicas y directrices claras que puedan ser fácilmente reconocidas por los diferentes agentes involucrados en la misma, con el fin de gestionar las situaciones críticas desde su inicio hasta su fin. Además, del éxito de la interrelación de los agentes implicados dependen aspectos como el flujo rápido de información, las relaciones con otras empresas, el intercambio de conocimientos o incluso la puesta a disposición del producto/servicio de alojamiento al turista. Ello tiene que ser así, ya que, para conseguir el éxito de la experiencia del visitante en un destino turístico, es necesario que cada uno de los agentes que intervienen en el sector actúe de forma óptima tanto a nivel individual como de forma integrada con los restantes agentes.

Al respecto, dentro de la gestión de la crisis, el sector hotelero desempeña una función fundamental y central de la oferta del destino al ofrecer el producto “alojamiento”, elemento básico del atractivo turístico. Por ello, el análisis del comportamiento de las unidades hoteleras, ante amenazas externas e internas, se muestra como una línea de estudio adecuada y conveniente para obtener un número importante de respuestas respecto a cómo actuar ante situaciones adversas, sirviendo de modelo de referencia para otros grupos de interés del sector. A este producto le pueden acompañar otros productos y servicios turísticos, creados con el fin de satisfacer al turista; de la combinación de todos ellos surge una potente oferta turística hotelera dirigida a obtener altos beneficios para el destino que la produce.

Al respecto, las empresas hoteleras deben velar por el óptimo funcionamiento de sus organizaciones para detectar, racionalizar y solucionar situaciones críticas o anómalas. Ahora bien, al pertenecer a un destino turístico, la actuación de los restantes agentes que integran el destino puede influir en la génesis de situaciones críticas que afectan al hotel. La unidad hotelera, por tanto, no sólo ha de gestionar las crisis que pueda tener a nivel interno sino que tendrá que planificar acciones conjuntas que le permita gestionar, a la vez, los efectos de las crisis por las que pueda estar pasando el destino. Así, de las orientaciones elementales definidas para dirigir la organización y de la actitud con la que se desarrollan esas orientaciones, la organización puede encontrarse en una situación de predisposición a la crisis (Sheaffer y Mano-Negrin, 2003).

Precisamente, la motivación por encontrar respuestas al comportamiento del tejido empresarial hotelero ante estas amenazas externas e internas justifica la necesidad de identificar un modelo óptimo de medidas de actuación frente a situaciones de crisis. La búsqueda de este modelo constituye el principal objetivo de este trabajo, centrando la investigación en el sector hotelero en Gran Canaria, uno de los principales destinos turísticos nacionales. La gestión eficiente de los recursos y competencias por parte del destino y, en particular, de la empresa hotelera, a nivel interno y externo, deja entrever la necesidad real de hacer una revisión sobre cómo están abordando las situaciones críticas las organizaciones hoteleras en Gran Canaria. De forma específica, a partir de la revisión de la literatura, se identifican un conjunto de medidas potencialmente aplicables en situaciones de crisis. Tomando como referencia las respuestas de un panel de expertos en el sector turístico, se identifican las medidas para la gestión de crisis más recomendables frente aquellas medidas más desarrolladas por las unidades hoteleras en Gran Canaria.

LA GESTIÓN DE LA CRISIS EN EL SECTOR HOTELERO

El concepto de crisis recibe en la literatura muchas acepciones, si bien se puede extraer una serie de aspectos que caracterizan a todo tipo de crisis

(Sheaffer y Mano-Negrin, 2003; Alas, Gao y Vanhala, 2010; Kunc y Bhandari, 2011; Ritchie, Bentley, Koruth y Wang, 2011; Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2011): un suceso inesperado que hace perder el control, que amenaza el estado actual de actuación y los resultados esperados de dicha actuación, obliga a una actuación rápida para volver al estado planificado y a reducir, cuanto antes, el impacto negativo del suceso inesperado. Es más, Ritchie *et al.* (2011) conciben las crisis como sucesos no planificados, imprevistos, que surgen del entorno interno o externo a una organización, y que pueden afectar a las actividades de la organización, amenazar a los clientes y empleados y desequilibrar el estado financiero y viabilidad futura de la empresa.

La crisis no es un hecho que ocurre de forma aislada (Sheaffer y Mano-Negrin, 2003), siendo considerada en muchos casos como un hecho cíclico y necesario, ya que apunta hacia “el momento del cambio”, y es un fenómeno que puede cambiar la reputación, la vida e incluso la supervivencia de una organización. Las crisis pueden ser de diversa índole (Evans y Elphick, 2005; Blackmann y Ritchie, 2008; Alas *et al.*, 2010; Torrent-Sellens, 2010; Ritchie *et al.*, 2011), derivarse de uno o más motivos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos tanto al destino como a la propia organización. Así, se pueden identificar diferentes tipos de crisis según su alcance, su impacto y su naturaleza, de modo que pueden producirse crisis intencionadas y no intencionadas, periódicas o no, de infraestructura, organizativas, económicas, entre otras. Centrando el análisis en el contexto turístico, tras una revisión de la literatura, se identifican seis grandes tipologías de crisis o situaciones críticas (ver cuadro 1).

CUADRO 1. TIPOS DE CRISIS O SITUACIONES CRÍTICAS

TIPOS DE CRISIS O SITUACIONES CRÍTICAS	REFERENCIAS
Nivel de competencia	Acosta (2002); Huang y Su (2009); Papatheodorou, Rosselló y Honggen (2010); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Poder del cliente	Acosta (2002); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Acceso a los recursos (problemas con proveedores, intermediarios...)	Acosta (2002); Gill (2002); Santana (2004); Huang y Su (2009); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Seguridad del destino (en términos de infraestructuras, sanidad, transporte, clima...)	Acosta (2002); Santana (2004); Anderson (2006); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Pérdida de imagen del destino (calidad medioambiental, masificación...)	Gill (2002); Santana (2004); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Inestabilidad económica y/o política	Acosta (2002); Ascanio (2003); Santana (2004); Huang y Su (2009); Papatheodorou et al. (2010); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)

Fuente: *Elaboración propia*

Dada la diversidad de los tipos de crisis y la dificultad, en términos generales, de su erradicación total, es necesario comprender el funcionamiento interno de la organización (la estructura, los recursos humanos y el aprendizaje), basado en la retroalimentación de situaciones críticas vividas en el pasado. Es decir, las organizaciones deben potenciar el aprendizaje organizativo derivado de la gestión de crisis pasadas como fórmula para sostener su ventaja competitiva en el futuro. Esta retroalimentación se materializará en una serie de medidas que conformarán un modelo de gestión óptimo para situaciones críticas futuras.

Con relación a tales medidas, juega un papel fundamental la forma en la que la organización administra todos sus recursos para hacer frente a las crisis o situaciones críticas. En efecto, estas situaciones obligarán a las organizaciones a reconsiderar sus prioridades, aunque parece que la crisis no debería tener impacto sobre las organizaciones que son responsables en sus prácticas (Vives, 2010). En todo caso, es preciso considerar la necesidad de planificar eficazmente las acciones durante el proceso de preparación, respuesta y recuperación ante una situación crítica real o potencial, a fin de abordar la crisis de la manera más exitosa. En esta línea, Alas *et al.* (2010) enfatizan la necesidad de desarrollar estrategias preventivas dado que el análisis periódico de riesgos puede ayudar a evitar una crisis repentina e, incluso, puede facilitar a los agentes a enfocar y reconocer anomalías menores en áreas críticas para reaccionar rápidamente, evitando así una crisis acumulativa. Como resultado, la gestión de las crisis implica el diseño, el desarrollo y el control de una serie de medidas que da lugar a una escala de medidas multidimensional. Efectivamente, la actuación ante las situaciones críticas requiere la génesis y la puesta en práctica de un conjunto de recursos y capacidades de diferente naturaleza, tal como muestra la revisión de la literatura (ver cuadro 2).

CUADRO 2. MEDIDAS DEL SECTOR HOTELERO ANTE LAS SITUACIONES

FACTORES	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Administración de la crisis	Recoge aspectos relativos a la planificación y la gestión administrativa de la crisis, midiendo su capacidad para prever y reaccionar mediante, por ejemplo, el diseño de sistemas de planificación proactiva, la creación de comités y grupos de trabajo y la gestión de los recursos.	Pin, Pau y Gómez (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Evans y Elphick (2005); Becerra (2009); Díaz (2009); Torrent-Sellens (2010)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS:
UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

FACTORES	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Innovación	Incluye atributos que miden el grado y los tipos de innovación (estratégica y organizativa, fundamentalmente) que desarrollan los hoteles como forma de hacer frente a la crisis: mejora de la calidad de los productos, ampliación de la oferta, subcontratación, mayor uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), principios de innovación, etc.	Sheaffer y Mano-Negrin (2003); Galí (2009); Díaz (2009); Hernández (2009); Torrent-Sellens (2010); Vives (2010); Camisón, Boronat y Villar (2010)
Capital humano	Incorpora variables que explican la gestión del capital humano (tanto personal directivo como no directivo) como herramienta para las crisis, que incluye el diseño de planes de formación, relaciones de confianza y colaboración entre los miembros del hotel (empleados y directivos), liderazgo participativo y dinámico, etc.	Gill (2002); Pin et al. (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Anderson (2006); Becerra (2009); Fraile (2009); Alas et al. (2010)
Redes	Trata de analizar qué tipos de redes se incentivan frente a las crisis. Entre ellas, las relaciones de cooperación entre el hotel y los proveedores y/o turoperadores, la búsqueda de ayudas e incentivos económicos y no económicos por parte de la Administración, etc.	Pin et al. (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Santana (2004); BlacKmann y Ritchie (2008); Parra (2009); Fraile (2009); Galí (2009); Torrent-Sellens.(2010)

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de medidas para la gestión de la crisis que se extrae del cuadro 2 presenta un plan de acción estructurado en cuatro apartados: administración de la crisis, innovación, capital humano y análisis de redes. La administración de la crisis se centra en la planificación y la organización de equipos y recursos para la previsión y la gestión de la crisis. Así, por ejemplo, Alas *et al.* (2010) aseguran que la información y los nuevos conocimientos adquiridos a partir de la reflexión de situaciones críticas pasadas deben ser la base fundamental de la estrategia para hacer frente a las crisis futuras, como se señaló anteriormente. En otras palabras, las empresas deben recoger toda la información y experiencia de lo sucedido tras cada crisis superada con el objetivo de planificar las estrategias óptimas para abordar nuevas y futuras situaciones críticas.

Tal y como argumentan Sheaffer y Mano-Negrin (2003), el conocimiento acumulado es una herramienta que ayuda a las organizaciones a prevenir la crisis mediante la aplicación de procedimientos, programas, estrategias y políticas adecuadas. En este sentido, Ritchie *et al.* (2011) sugieren que la implementación de un plan de crisis incrementa el grado en que los directivos perciben que la organización está preparada para afrontar dicha situación. Otro aspecto importante que se debe abordar para conducir eficientemente estas situaciones, y considerando el importante papel de la comunicación en la gestión de la crisis, es la creación de equipos de trabajo como un comité central, un equipo de control de crisis y un equipo de comunicaciones como elementos clave del proceso, que también es sugerido por Alas *et al.* (2010). Por tanto, estas estructuras, que funcionarían sobre la base de una cultura de alta cooperación, responsabilidad, flexibilidad y confianza, ayudarían a desarrollar las competencias adecuadas para la gestión eficiente de las situaciones de crisis.

Otra dimensión del modelo es la capacidad de innovar que tiene la organización. Galí (2009) señala que, con carácter general, las TIC aún no están suficientemente implementadas en el sector turístico español, lo que supone un obstáculo para el desarrollo competitivo de destinos y empresas turísticas. En consecuencia, disponer de una infraestructura tecnológica eficiente y adecuada a la demanda de la organización y el destino turístico puede mejorar su posicionamiento competitivo (Parra,

2009). En efecto, Díaz (2009:599) plantea que “el impacto de la crisis en el sector [...] puede servir para darnos pistas de cara a analizar los caminos o vías a seguir a fin de hacerle frente”. Así, por ejemplo, señala algunas de las lecciones aprendidas de crisis pasadas en Canarias, entre las que destaca el cambio en el comportamiento y necesidades de la demanda, que puede generar nuevos nichos de mercado; la importancia de la calidad y el precio en el mercado debido a la globalización; la necesidad de innovar, concretamente, incorporando tecnología en los procesos productivos, y la responsabilidad indiscutible de la actuación de las administraciones públicas y el Gobierno para planificar el sector turístico de cara a conseguir una mayor competitividad en el destino.

En tercer lugar, en toda gestión de la crisis es importante el recurso humano; más aún, es imposible abordar procesos de gestión de situaciones críticas sin la implicación, la cualificación y la cooperación del equipo humano. La gestión de los recursos humanos se extiende tanto al personal directivo como no directivo. Como señala Santana (2004), las organizaciones deberían esforzarse por contar con las capacidades directivas necesarias para hacer frente a los altos niveles de incertidumbre y la creciente importancia de estas situaciones críticas. Como añadido, este autor comparte que a menudo los gerentes y directivos son considerados como pesimistas y presentan falta de confianza en cuanto observan que su negocio debe afrontar cambios, debido a que poseen miedos y barreras culturales que les dificultan actuar en consecuencia ante la situación de crisis a abordar (Santana, 2004). Por otro lado, soluciones como una reducción, ampliación o redistribución de la jornada, una adecuación de los salarios proyectada temporalmente para ajustarla a la situación crítica, un cambio de su estructura e, incluso, la movilidad funcional son mecanismos alternativos que hay que planificar y utilizar, según Anderson (2006). Además, la formación es otra variable importante en la valoración de la competitividad organizativa, siendo preciso programar formación para todos los niveles de la organización, no sólo directivos, sino también para el personal que atiende directamente al cliente, dentro y fuera del establecimiento turístico (Becerra, 2009).

En cuarto y último lugar, es de destacar la importancia que tiene la gestión de redes con todos los grupos de interés relevantes para las organizaciones hoteleras. Así, la identificación de qué tipo de relaciones y cómo se desarrollan es un área de estudio prioritario para gestionar las crisis. Las redes suponen la concentración de compañías especializadas interconectadas o, lo que es lo mismo, los *clusters*. En este sentido, el *Cluster* de Turismo en Canarias es una iniciativa que impulsa el espacio relacional debido a la interrelación de todos los agentes turísticos de forma voluntaria con un único objetivo: mejorar su competitividad. Trabajar bajo la cooperación puede facilitar acciones conjuntas promocionales, campañas de formación del personal, el intercambio de información, así como un estímulo a la renovación o mejora de los sistemas de administración, producción o distribución (Galí, 2009). A través del desarrollo de redes, los socios pueden mejorar su capacidad de comercialización y favorecer su visibilidad ante los demás (Fraile, 2009). Estas redes deberán sostener un modelo que permita a las organizaciones gestionar con flexibilidad y estar orientadas a los cambios del mercado constantemente.

Como consecuencia de lo anterior, el presente trabajo aborda los siguientes objetivos específicos de investigación:

- *OBJETIVO 1.* Análisis de las medidas de gestión de crisis más aplicadas en el sector hotelero.
- *OBJETIVO 2.* Análisis del grado de éxito de las medidas de gestión de crisis en el sector hotelero.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito del estudio se concretó en el destino Gran Canaria por ser un destino con una experiencia dilatada en el sector turístico. En cuanto a la elección de la muestra, se consideró elegir como informantes clave a expertos académicos que imparten docencia en titulaciones universitarias de grado y/o posgrado en materia turística, así como a profesionales del sector que hubieran ocupado, u ocupasen actualmente, puestos de dirección en organizaciones del sector turístico. Como resultado, se obtuvo un panel de expertos, que correspondería a lo que, en técnicas de investigación

comercial, se denomina muestra de conveniencia, que tiene lugar cuando la muestra no es aleatoria, aunque cada unidad muestral se considera un candidato válido a los efectos del estudio. El método elegido para obtener la información básica que permitiera cumplir con los objetivos marcados fue la encuesta. Así pues, se procedió a realizar el diseño, la estructura y el contenido de la misma a partir de la revisión teórica de la literatura sobre la materia de estudio y de las recomendaciones básicas para la confección de cuestionarios. La encuesta fue pretestada por tres expertos en el sector turístico y, a partir de sus apreciaciones y valoraciones, se realizaron las modificaciones oportunas. El conjunto de medidas analizadas, un total de 39, fueron valoradas mediante escalas tipo Likert de nueve puntos.

El envío de los cuestionarios se realizó por correo electrónico y, a continuación, se inició un periodo de seguimiento para verificar su recepción e incentivar las respuestas de los encuestados, contactando telefónicamente, por correo electrónico y/o realizando visitas directas a los informantes. El periodo de envío y recogida de cuestionarios se desarrolló durante dos meses concluyéndose con una muestra de 48 individuos, que configuraron el panel de expertos definitivo. Una vez obtenida y depurada la base de datos, se procedió al tratamiento de los mismos. Los datos fueron tratados fundamentalmente con las técnicas del análisis descriptivo y gráfico de las variables, tanto de forma individual como agrupadas factorialmente, mediante los programas informáticos IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft Office Excel 2007.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

A partir de la información obtenida de las encuestas, y con el fin de dar respuesta a los objetivos de esta investigación, se analizaron las medidas que las organizaciones hoteleras en Gran Canaria adoptan para resolver situaciones de crisis, desde la perspectiva de los expertos. Así, a partir del análisis de las medidas adoptadas para gestionar las crisis, tanto en términos de su nivel de aplicación como de su grado de éxito, puede permitir detectar aspectos clave de la gestión hotelera, como es el carácter proactivo o reactivo ante estas situaciones críticas por parte de las empresas

hoteleras canarias. Atendiendo a la naturaleza de las variables consideradas, se decidió agrupar las medidas en factores de acuerdo a su correlación teórica.

Concretamente el conjunto de 39 medidas o actuaciones que la organización hotelera puede aplicar para gestionar la crisis, con mayor o menor grado de éxito, han sido agrupadas en función de cuatro dimensiones: (1) las medidas relacionadas con la administración de la crisis; (2) las medidas relativas al fomento de la innovación, que incluye la innovación en productos y/o procesos y el desarrollo de una cultura organizativa orientada a la innovación; (3) las medidas relacionadas con el capital humano, que incluye actuaciones hacia los recursos humanos, el desarrollo de la calidad relacional y el estilo de liderazgo, y (4) las medidas referidas al desarrollo de las relaciones con los grupos de interés, es decir, la gestión de redes.

Respecto a las medidas aplicadas por las empresas hoteleras ante las situaciones críticas, en la tabla 1 se recoge el análisis descriptivo de las mismas. Concretamente, del conjunto de medidas analizadas, se muestran aquellas actuaciones que destacan por su mayor nivel de aplicación, según los expertos, así como aquellas otras que son las menos aplicadas por los hoteles.

TABLA 1. MEDIDAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ANTE LAS CRISIS: NIVEL DE APLICACIÓN

DIMENSIONES	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
“ADMINISTRACIÓN DE CRISIS”					
Acceso a Recursos	1	7	3,71	1,879	3,53
Comité Gestión Crisis	1	8	3,73	1,807	3,266
Mayor Uso TIC	1	8	4,23	2,045	4,18
Sistema Planificación Proactiva	1	9	4,27	1,932	3,734
“INNOVACIÓN PRODUCTOS/PROCESOS”					
Sistemas de Recompensa	1	8	3,52	2,01	4,042

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS:
UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

DIMENSIONES	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
Reducción Productos	1	9	6,23	2,034	4,138
Externalización Actividades	2	9	6,27	1,819	3,308
“CULTURA DE INNOVACIÓN”					
Desarrollar Valores Innovación	1	7	3,98	1,918	3,68
Fomentar Implicación	1	9	4,85	2,042	4,17
“RECURSOS HUMANOS”					
Responsabilidad y Autonomía	1	8	4,02	2,226	4,957
Planes de Formación	1	8	4,15	2,202	4,851
Contratación Temporal	4	9	7,65	1,422	2,021
Reducción de Personal	4	9	7,79	1,254	1,573
“CALIDAD RELACIONAL”					
Relaciones de Confianza	1	8	3,6	2,07	4,287
Comunicación Participativa	1	8	4,27	2,295	5,266
“LIDERAZGO”					
Directivos Comparten Experiencias	1	9	3,92	1,944	3,78
Liderazgo Dinámico	1	8	4,74	1,792	3,211
“REDES”					
Relación Cooperación Hotel-Hotel	1	8	4,09	1,9	3,61
Facilidades Económicas Entidad Financiera	2	9	6,77	1,859	3,457
Ayudas Administración	2	9	6,81	1,746	3,049

En relación con el conjunto de medidas recogidas en la dimensión “Administración de la crisis”, se evidencia que el acceso a los diferentes recursos disponibles para afrontar las situaciones críticas y la creación de comités de gestión de crisis son las medidas menos aplicadas, con una media de 3,71

y 3,73, respectivamente; mientras que el diseño de sistemas de planificación proactiva para hacer frente a la crisis y el mayor uso de las TIC para su gestión son las actuaciones más aplicadas, con una media de 4,27 y 4,23, respectivamente. Esta lectura implica que el sector hotelero parece tener una actitud proactiva en la gestión de las crisis; si bien las medidas utilizadas son insuficientes y, por tanto, indica cierta vulnerabilidad ante situaciones adversas, ya que la media más alta de las medidas aplicadas en esta dimensión no supera el 4,27 en una escala de 9 puntos.

En cuanto a las medidas llevadas a cabo por los hoteleros correspondientes a la dimensión “Innovación”, se diferencian dos subgrupos de medidas: las acciones dirigidas a la innovación en productos/procesos y las acciones dirigidas a fomentar una cultura de innovación. Un análisis de los resultados muestra que las medidas que se aplican en menor grado son las relativas a mejorar los sistemas de recompensa de los miembros del hotel que participan en los procesos de mejora continua e innovación (del subgrupo de innovación en productos/procesos), con una puntuación media de 3,52, y a desarrollar los valores organizativos que propicien la innovación (del subgrupo de cultura de innovación), con una puntuación media de 3,98. Por el contrario, las medidas que presentan un mayor nivel de aplicación son: la externalización de actividades o servicios del hotel, con una media de 6,27, y la reducción de productos/servicios con baja demanda, con una media de 6,23 (ambas medidas relativas a la innovación de producto/proceso), y, a cierta distancia, la medida referida a fomentar la implicación del personal en la empresa (que se incluye entre las medidas que favorecen una cultura de innovación), con una media 4,85. En general, se puede observar que la empresa hotelera dedica más esfuerzo a esta dimensión de “Innovación” que a la dimensión de “Administración de crisis” si tiene en cuenta que la media más alta de aplicación alcanza 6,27 de los 9 puntos de la escala.

Respecto a la dimensión “Capital humano”, se identifican, a su vez, tres subgrupos de medidas, relacionadas con los recursos humanos, con el desarrollo de la calidad relacional y con el estilo de liderazgo en la organización hotelera. En cuanto al primer grupo de medidas, los resultados evidencian que las actuaciones dirigidas a la reducción de personal en si-

tuaciones críticas o la contratación de personal temporal son las más aplicadas, con una media de 7,79 y 7,65, respectivamente; mientras que fomentar la responsabilidad y autonomía de los empleados (4,02), así como diseñar planes de formación (4,15) son las medidas menos aplicadas. Por su parte, en cuanto a las actuaciones relativas a la calidad relacional, según los expertos fomentar la comunicación participativa de los miembros del hotel (4,27) es la medida más aplicada, mientras que potenciar las relaciones de confianza entre ellos (3,60) es la menos aplicada. Con relación al liderazgo, la medida con menor nivel de aplicación en los hoteles canarios se refiere a la posibilidad de compartir experiencias con otros directivos hoteleros (3,92), mientras que propiciar un liderazgo dinámico por parte de los directivos es la medida que más se aplica (4,74). No obstante, un análisis conjunto de la dimensión “Capital humano” puede reflejar cómo las organizaciones hoteleras resuelven las situaciones críticas desde un punto de vista económico, si se observa que las medidas que presentan una mayor puntuación de media son actuaciones que tienen un efecto más rápido y, quizá, con una visión más cortoplacista en la gestión de las situaciones críticas.

Por último, el análisis descriptivo de la dimensión “Redes” parece presentar a las organizaciones hoteleras como entidades que no potencian las relaciones de cooperación, fundamentalmente entre ellas, dada la baja puntuación media de la medida relativa al desarrollo de acciones de cooperación con otros hoteles (4,09). Las medidas que más aplican se refieren a la búsqueda de ayudas aportadas por la Administración (6,81) o las diferentes facilidades económicas de entidades financieras (6,77). Esta situación muestra a una organización hotelera con poca predisposición para establecer relaciones de cooperación que puedan ayudarle en la gestión diaria de las situaciones adversas.

Ahora bien, las medidas comentadas anteriormente como las más aplicadas por los hoteles ante situaciones de crisis, atendiendo a la dimensión y subgrupo de dimensión, no tienen por qué corresponderse en su totalidad con aquellas medidas que contribuyen a la obtención de un mayor grado de éxito en la gestión de las situaciones adversas tras su aplicación. Al respecto, en la tabla 2, se muestran las actuaciones que destacan por

su mayor o menor grado de éxito, según los expertos, que se procede a comentar a continuación.

TABLA 2. MEDIDAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ANTE LAS SITUACIONES CRÍTICAS: GRADO DE ÉXITO

DIMENSIONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
“ADMINISTRACIÓN DE CRISIS”			
Información Crisis Pasadas	5,54	2,173	4,722
Comités Gestión Crisis	5,85	2,104	4,425
Sistemas Planificación Proactiva	6,19	2,14	4,581
“INNOVACIÓN PRODUCTO/PROCESO”			
Sistemas Recompensa	5,48	2,361	5,574
Mayor Calidad Productos	5,69	1,87	3,496
Introducción Productos Novedosos	6,5	1,502	2,255
Nuevos Clientes/Mercados	6,58	1,686	2,844
“CULTURA DE INNOVACIÓN”			
Desarrollar Valores Innovación	5,96	2,173	4,722
Fomentar Innovación	6,56	1,773	3,145
“RECURSOS HUMANOS”			
Reducción Personal	5,15	1,968	3,872
Contratación Temporal	5,27	1,865	3,478
Responsabilidad y Autonomía	6,23	2,096	4,393
“CALIDAD RELACIONAL”			
Coordinación Lateral	5,6	2,35	5,521
Conocimiento Estructura	5,63	2,049	4,197
Relaciones Colaboración	6,17	2,097	4,397
“LIDERAZGO”			
Directivos Comparten Experiencias	5,5	2,032	4,128
Potenciar Capacidad Negociación/ Resolución Problemas	5,96	1,701	2,892

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS:
UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

DIMENSIONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
“REDES”			
Relaciones Cooperación Hotel-Administración	4,89	2,253	5,074
Ayudas de Administración	5,1	1,753	3,074
Facilidades Econ. Entidades Financieras	5,23	1,679	2,819
Relaciones Cooperación Hotel-Turoperador	6,47	1,687	2,845

Como se observa en la tabla 2, el análisis de la puntuación media obtenida en cada una de las actuaciones potenciales de los hoteles ante situaciones adversas refleja que las medidas con mayor grado de éxito se refieren al diseño de sistemas de planificación proactiva (6,19) y la creación de comités de gestión de crisis (5,85), en la dimensión “Administración de crisis”; la atracción de nuevos clientes o mercados emisores de turistas (6,58) y la introducción de productos novedosos (6,50), en la dimensión “Innovación en productos/procesos”; fomentar la innovación, incorporando nuevas formas de trabajar (6,56), dentro de la dimensión “Cultura de innovación”; dar mayor responsabilidad y autonomía a los empleados del hotel (6,23), en la dimensión “Recursos humanos”; establecer relaciones de colaboración (6,17), en la dimensión de “Calidad relacional”; potenciar la capacidad de negociación y resolución de problemas de los directivos hoteleros (5,96), en la dimensión “Liderazgo”, y propiciar el desarrollo de las relaciones de cooperación entre el hotel y los turoperadores (6,47), en la dimensión “Redes”. Sin embargo, estas medidas, salvo la que se refiere al diseño de sistemas de planificación proactiva, si bien son las que poseen un mayor grado éxito en la gestión de crisis, no son las más aplicadas, tal y como evidencian los datos en la tabla 1.

Por otro lado, entre las medidas que contribuyen en menor grado a obtener éxito en la gestión de las situaciones adversas destacan las siguientes: la utilización de información de experiencias de crisis pasadas (5,54), en la dimensión “Administración de la crisis”; la mejora de los sistemas de recompensa de los empleados que favorecen la innovación (5,48) y la mejora

de la calidad del producto (5,69), en la dimensión “Innovación de producto/proceso”; el desarrollo de valores organizativos de innovación (5,96), en la dimensión “Cultura de innovación”; la reducción del personal (5,15) y la contratación temporal (5,27), en la dimensión “Recursos humanos”; fomentar la coordinación lateral (5,60) y el conocimiento de la estructura organizativa (5,63), en la dimensión “Calidad relacional”; potenciar que los directivos compartan experiencias con otros directivos hoteleros (5,50), en la dimensión “Liderazgo”, y, por último, el desarrollo de relaciones de cooperación entre el hotel y la Administración (4,89), así como la búsqueda de ayudas de la Administración (5,10) y de facilidades económicas de las entidades financieras (5,23), en la dimensión de “Redes”. Sobre la base de estos resultados, cabe destacar el hecho de que algunas de estas medidas menos exitosas, según los expertos, tales como la contratación temporal, la reducción de personal, la búsqueda de ayudas de la Administración y la búsqueda de facilidades económicas de las entidades financieras, son precisamente algunas de las acciones más aplicadas por parte de las organizaciones hoteleras.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

La mayoría de las investigaciones académicas sobre la crisis en el turismo se han centrado en analizar las fases de gestión de las crisis, preocupándose de dar respuesta a cómo mitigar los efectos de la crisis y cómo actuar para recuperarse tras su paso. La principal aportación de este trabajo es el estudio de los tipos de crisis que afectan a la industria turística, con especial referencia al sector hotelero, así como el análisis de las medidas a adoptar ante las crisis para su gestión óptima. La delimitación geográfica en un destino turístico de primer orden como es Gran Canaria constituye una muestra de referencia en el sector a nivel nacional e internacional.

Este estudio pretende mostrar qué tipo de actuaciones muestran las empresas hoteleras canarias ante situaciones de crisis, comprobando si son capaces de planificar sus acciones de gestión de las crisis en la etapa previa a la misma. La tendencia generalizada de las organizaciones hoteleras consiste en resolver las situaciones críticas cuando ya están presentes,

utilizando el conjunto de medidas necesarias para gestionar esa situación, lo que puede llevar a un menor éxito con la implantación de tales medidas. Por ello, los equipos de dirección del hotel han de trabajar en el desarrollo y control de las estrategias, y no centrarse exclusivamente en tomar decisiones que afectan al aspecto operativo de la organización.

De este modo, los hoteleros canarios deben hacer un esfuerzo en planificar y diseñar sistemas de comunicación y cooperación que permitan el trabajo de equipo entre todos los miembros del hotel y los grupos de interés, además de garantizar la toma de decisiones de forma abierta y continua. Durante la gestión de la crisis, la información tiene que fluir entre todos los niveles jerárquicos, en todas las direcciones y en todo momento, pues, del estado de seguridad que genera el poder de la información, el hotel podrá tomar decisiones y actuar en tiempo real ante la situación de crisis. Entre las conclusiones más relevantes de este estudio se aprecia que el sector hotelero no muestra una predominante actitud proactiva ante situaciones de alerta, sino que ejerce una gestión reactiva, resolviendo las situaciones críticas cuando ya están presentes, lo que disminuye el éxito organizativo en la gestión de las situaciones adversas.

Del conjunto de medidas ante situaciones críticas analizadas en este trabajo, se puede afirmar que las relativas a la administración de la crisis producen un grado de éxito elevado cuando se aplican, si bien no son medidas muy utilizadas por las organizaciones. Es decir, no son utilizadas con relativa frecuencia y, sin embargo, son medidas que, de ser aplicadas con mayor constancia, ayudarían a la mejor gestión de las situaciones críticas. Ejemplo de ello es la aplicación de sistemas de planificación proactiva, que, como ya se ha comentado, garantiza a la organización su predisposición a la administración óptima de la situación adversa con la suficiente antelación para reaccionar a tiempo.

En cuanto al conjunto de medidas relativas a la innovación, se aprecia una clara postura del hotelero a desprenderse de actividades mediante su externalización o subcontratación y a reducir los productos con baja demanda; y, sin embargo, estas medidas muestran un grado de éxito relativamente bajo, frente a otras actuaciones más exitosas, como la de introducir productos novedosos o buscar nuevos productos o mercados emisores de

turistas. Así pues, constituye un área de mejora a tener en cuenta por el equipo directivo de la organización.

Respecto al conjunto de medidas relacionadas con los recursos humanos, se determina como una práctica habitual la reducción de personal y la contratación temporal, aunque muy poco exitosa, mientras que, por el contrario, las prácticas que generan mayor éxito en la solución de situaciones adversas tienen que ver con la mayor autonomía y responsabilidad de los miembros de la organización para hacer frente a la crisis, que precisamente son las menos aplicadas. Esto es especialmente relevante cuando la literatura considera que una gran fuente de innovación está en el conocimiento implícito del trabajador, teniendo que motivarle y reconocer su aportación a la organización en todo momento en tal sentido. Con relación a las dimensiones de liderazgo y la calidad relacional, las medidas incluidas en estos apartados delatan un nivel muy bajo de aplicación por las empresas hoteleras canarias, aunque el grado de éxito de su implantación recomendaría todo lo contrario.

Finalmente, las medidas que enfatizan la importancia de las redes en la gestión de la crisis apuntan hacia la necesidad de establecer relaciones de cooperación con diferentes agentes de interés para el diseño de planes de acciones conjuntas, con especial referencia a los turoperadores.

En conclusión, sería recomendable que las organizaciones hoteleras canarias dieran una mayor importancia al diseño de sistemas de planificación y gestión proactivos para la gestión de situaciones críticas, a la vez que promovieran la comunicación y las relaciones de cooperación entre todos los grupos de interés, a fin de favorecer el desarrollo de estructuras organizativas flexibles a los cambios. Para futuras investigaciones se recomienda profundizar en el análisis de los motivos por los que las empresas hoteleras no son capaces de aplicar aquellas medidas organizativas que garanticen un mayor grado de éxito en la gestión de la crisis. Descubrir y documentar cuáles son los inconvenientes con que se encuentra la entidad hotelera para asumir con total autonomía y responsabilidad las acciones que le conducen a la aplicación de un modelo óptimo de gestión de situaciones críticas sería, por tanto, una interesante línea de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C.A. (2002). "Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional", *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Adame Sánchez, C. (2003). "Organizaciones. Nuevos retos, nuevos diseños", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 49-66.
- Alas R.; Gao J.; Vanhalas. (2010). "The crisis management in Chinese and Estonian organizations", *Chinese Management Studies*, 4(1), 18-36.
- Alonso Magdaleno, M. I.; Fernández Barcala, M.; González Díaz, M. (2009). "Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español: una aplicación al caso de Sol Meliá", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 83-99.
- Anderson, B.A. (2006). "Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, personnel and postscript", *Tourism Management*, nº27, 1290-1297.
- Ascanio, A. (2003). "La opinión sobre una crisis turística: la cultura mediática detrás de bastidores", *Pasos- Revista de turismo y Patrimonio Cultural*, vol. I, (2), 207-216.
- Barrales Molina, V. (2008). *Construcción de Capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de flexibilidad, La influencia moderadora del dinamismo de las rutinas organizativas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada.
- Becerra, M. (2009). "La crisis económica en Canarias, singularidades y respuestas", en M.R. Simancas. (Coord.), *El Impacto de la Crisis en la Economía Canaria*, Bloque I, Capítulo 3, Tenerife, Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife.
- Blackmann, D.; Ritchie, B.W. (2008). "Tourism Crisis Management and Organizational Learning", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57.
- Bontis, N.; Crossan, M.A.; Hulland, J. (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39, (4) 0022-2380.
- Boullón, R. (2004). *Planificación del espacio turístico*. 7º ed, México, Editorial Trillas.

- Camisión Zornoza, C.; Boronat Navarro, M.; Villar López, A. (2010). Estructuras Organizativas, Estrategias Competitivas y Ventajas Estratégicas de las PYME. *Mercados Globalizados*.
- Castillo López, L.M. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Chew, E.Y.T.; Jahari, S.A.(2014). “Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan”, *Tourism Management*, 40, 382-393.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J.; Molina Azorín, J.F. (2007). “Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los Hoteles Españoles”, *Cuadernos de Turismo*, 19, 27-45.
- Cuenta Satélite del Turismo–CST (2008). *Recomendaciones sobre el marco conceptual*, España. http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_8orev1s.pdf, 03/07/12.
- Díaz Pérez, F.M. (2009). “Competitividad, innovación y gestión de la calidad”, en M.R Simancas, (Coord.), *El Impacto de la Crisis en la Economía Canaria*, Bloque V, Capítulo 19, 591-609, Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Díaz Díaz, N.L.; De Saá Pérez, P. (2007). “Gestión de recursos humanos e innovación en la empresa canaria”, En V. Yáñez y P. De Saá (dir.), *Innovación en la gestión directiva ante el nuevo contexto empresarial canario*, 133-156.
- Evans, N.; Elphick, S. (2005). “Models of crisis management an Evaluation of their value for International Travel Industry”, *International Journal of Tourism Research*, 7, 135-150.
- Fernández Barcal, M.; González Díaz, M. (2006). “Elección de la forma organizativa en las cadenas Hoteleras-El caso de Sol Meliá”, *Decisiones Organizativas*, Palma de Mallorca, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- Frailé Nuez, F. (2009). “El diseño estratégico de nuevos modelos de gestión de alojamiento, una oportunidad para la transformación del modelo turístico de Canarias”, en M.R. Simancas (Coord.), *El impacto de la crisis en la economía canaria*, Bloque IV, Capítulo 17, pp.: 541-564, *Real Socie-*

- dad Económica de Amigos del País de Tenerife*, Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Galí Espelt, N. (2009). "Retos para el sistema educativo en turismo", en L. Valdés Peláez, E.A. Del Valle Tuero y J.I. Pulido Hernández (dir.), *Retos para el turismo español. Cambio de Paradigma*, Gijón, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- Gill, R. (2002). "Change management- or change leadership?", *Journal of Change Management*, 3(4) 307-318.
- Claesser, D. (2006). *Crisis management in the Tourism industry*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Hernández Martín, R. (2009). "Impactos del Turismo y Crisis Económica", en M. R. Simancas. (Coord.), *El Impacto de la Crisis en al Economía Canaria-Bloque IV*, Capítulo 10, pp. 513-538. Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife, Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Hosteltur (2012). "Crisis y emergencias en turismo: lecciones recientes para no olvidar", nº 218 (julio-agosto).
- Huang, Y.; SU, S. (2009). "Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises", *Public Relations Review*, (35), 7-17.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2011). "Encuesta de Ocupación Hotelera. Resúmenes anuales". www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ft162eoh&file=inebase
- Instituto Nacional de Estadísticas (2011). "Encuesta de Ocupación Alojamientos Turísticos. Establecimientos, plazas, grado de ocupación", *Tablas anexas, DIRCE*.
- Israeli A.; Mohsin A.; Kumar, B. (2011). "Hospitality Crisis Management Practices: the Case of Indian Luxury Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 367-374.
- Kunc, M.; Bhandari, R. (2011). "Strategic development processes during economic and financial crisis", *Management Decision*, 49 (8), 1343-1353.
- Moral Rincón, M. J. (2011). "El sector hotelero ha dejado atrás la crisis?: NH Hoteles refuerza su estructura organizativa", *Revista TecnoHotel*, 449, 18-19.

- Navarrete Cobo, B. (2011). "La gestión sostenible y su comunicación en el sector Hotelero de la ciudad de Málaga", *Prisma social- Revista de Ciencias Sociales*, 6.
- Orian, M. y Gheres, M. (2012). "Developing a risk management model in travel agencies activity: an empirical analysis", *Tourism Management*, 33: 1598-1603.
- Papatheodorou, A.; Rosselló J.; Honggen, X. (2010). "Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives", *Journal of Travel Research*, 49(39).
- Paraskevas, A.; Altinay, L. (2013). "Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management", *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Parra López, E. (2009). "Identificación de oportunidades de innovación y mejora de la competitividad en empresas del sector turístico mediante la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva", en L. Valdés, E.A. Del Valle y J.I. Pulido (dir.), *Retos para el turismo español, Cambio de Paradigma*, Gijón, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- Pin Arboledas, J.R.; Pau Hortal, J.; Gómez de Enterría Pérez, A. (2002). *Libro blanco: Las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas*, Ed. IESE.
- Prideaus, B.; Laws, E.; Faulkner, B. (2002). "Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations", *Tourism Management*, 24, 475- 487.
- Raventós; J.M. (2009). "Las TIC como elemento dinamizador de las pymes frente a la crisis", *Estrategia Financiera*, nº 259.
- Real Fernández, J.C.; Leal Millán, A.; Roldán Salgueiro, J.L. (2006). "Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencia distintivas tecnológicas y resultados empresariales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), 9-32.
- Ritchie, B.W.; Bentley, G.; Koruth, T.; Wang, J. (2011). "Proactive Crisis Planning. Lessons for the Accommodation Industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386.

- Rodríguez-Toubes Muñiz, D.; Fraiz Brea, J.A. (2010). "Herramientas de Coordinación para la Gestión de Crisis en el Turismo", *Journal of Safety*, vol. 1, Elsevier.
- Rodríguez-Toubes Muñiz, D.; Fraiz Brea, J.A. (2011). "Gestión proactiva de crisis en el turismo- una experiencia de estudio en Galicia", *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9 (2), 279-289.
- Santana, G. (2004). "Crisis Management and Tourism". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (4), 299-321.
- Sarii Ika, M.; Saria, D.; Sarib, S. and Halisc, M. (2011). "Tourism Sector in Order to Recovering From the Recession: Comparison Analyses for Turkey", *7th International Strategic Management Conference*.
- Sheaffer, Z.; Mano-Negrin, R. (2003). "Executives' Orientations as indicators of crisis management policies and practices", *Journal of Management Studies*, 40 (2).
- Torrent-Sellens, J. (2010). "Crisis, redes y empresa- Implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural", *Harvard Deusto Business Review*, pp.: 71-79.
- Torres Romay, E. (2010). "La influencia de la crisis en las estrategias comunicativas de las empresas españolas", *FISEC- Estrategias*, 5 (14), 3-30.
- Vives, A. (2010). "La responsabilidad social de las empresas: enfoque ante la crisis", *Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la responsabilidad social de las empresas*, Madrid, Fundación Carolina.
- Van der Weerdt, N. (2009). *Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets*, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management-ERIM.
- Volberda, H.W. (1996). "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7, (4), 359-374.
- Williams, P.W.; Stewart, K. y Larsen, D. (2012). "Toward an agenda of high-priority tourism research", *Journal of Travel Research*, 51 (1), 3-11.

Marisa Hidalgo Peñate ha sido Directora y Trainer en el sector hotelero, empresas de gestión de recursos humanos y empresas servicios financieros. Ha participado en congresos nacionales, y publicado en revistas científicas relevantes. Es doctoranda en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Margarita Fernández Monroy es profesora del área de Organización de Empresas y sus principales intereses de investigación se centran en el comportamiento de las redes y las relaciones de cooperación. Ha participado en congresos a nivel nacional e internacional, y publicado en revistas científicas relevantes.

Lucía Melián Alzola es profesora del área de Organización de Empresas y sus principales intereses de investigación se centran en la gestión de la calidad, el comercio electrónico y el diseño y la flexibilidad organizativos. Ha participado en congresos a nivel nacional e internacional, y publicado en revistas científicas relevantes.